



# GENÇ MÜTEFEKKİRLER DERGİSİ

(GEMDER)

e-ISSN: 2718-000X

Yıl: 2, Cilt: 2, Sayı:1

Haziran-2021

MAKALE BİLGİLERİ

## Okul Müdürünün Personel Gelişimi ve Motivasyonu

School Principal's Staff Development And Motivation

### YAZAR

Selahattin AKKAYA

MEB, [selo\\_52\\_55@hotmail.com](mailto:selo_52_55@hotmail.com)

Orcid: 0000-0002-1530-2234

### Yayın Bilgisi

Yayın Türü: Araştırma Makalesi

Makale Geliş Tarihi: 26.04.2021

Makale Kabul Tarihi: 24.06.2021

Sayfa Aralığı: 157-172

**Öz:** Araştırmamızın amacı; okul müdürünün personelin gelişimi ve motivasyonuna arttırmaya dönük yapması gerekenlerle ilgili hangi faktörlere dikkat etmesi bir çalışma ortaya koymaktır. Araştırmamızın kapsamı okul müdürleri ve okul çalışanlarıdır. Araştırmamız kendini ve karşısındaki bireyi iyi tanıyan yöneticinin, farklı bireyler üzerinde, farklı durumlarda farklı motive etme kuramları uygulamalarından yararlanabilmesi ve yön göstermesi açısından önemlidir. Nitel araştırma yöntemlerinden doküman incelenmesi çalışması kullanılmıştır. Araştırma sonucunda iyi bir okul yöneticisinden okuldan sorumlu olmasının yanı sıra özellikle okulda personelleri ile de her yönden ilgilenmesi ve personellerin gelişimini yakından takip etmesi beklenmektedir. Özellikle okul yöneticilerinin personelin gelişimi ve okul içerisinde daha verimli, etkili çalışması ve yeni gelişen eğitim paradigmalarına uyum sağlamaları için sürekli motive etmek zorunda olmasını ve üst seviyede tutması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Okul müdürlerinin okullarda motivasyonu artırıcı yöntemler geliştirmeleri, bu konuda eğitimler almaları gerektiği ortaya çıkmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Personel Motivasyonu, Okul Yöneticileri, Verimlilik, İletişim

**Abstract:** The aim of our research is; To reveal the factors that the principal should pay attention to regarding the development and motivation of the staff. The scope of our research is school principal and school employee. Our research is important in that the manager, who knows himself and the other person well, can benefit from the applications of different motivation theories in different situations and guide him. Document analysis study, one of the qualitative research methods, was used. As a result of the research, a good school administrator is expected to be responsible for the school, as well as to take care of the staff in all aspects and to closely monitor the development of the staff. In particular, the necessity of school administrators to constantly motivate and keep them at a high level in order for the development of the staff and to work more efficiently and effectively within the school and to adapt to the newly developing educational paradigms. It emerges that school principals need to develop methods to increase motivation in schools and receive training on this subject.

**Keywords:** Staff Motivation, School Administrators, Productivity, Communication

## Giriş

Yönetim kavramının tanımından hareketle okul yöneticisinin görevini, Okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını verimli bir biçimde kullanmak suretiyle, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmak şeklinde ifade etmek mümkündür. Bir okul yöneticisinin bu görevi etkili ve verimli bir şekilde yerine getirebilmesi ve yönetim sürecinden olumlu sonuçlar alabilmesi, insan kaynaklarının motivasyonuna bağlıdır. Eğitimin ürünü, irade, istek ve bağımsızlık kavramıyla birleşmiş ve bu yönüyle diğer sistemlerin ürünlerinden farklı olduğu için bu motivasyonda önemlidir.

Okul yöneticileri okulları yönetmenin yanı sıra ayrıca çalışanların motivasyonlarından sorumlu olan kişilerdir. Araştırmamız bu süreçte özellikle personelin oluşan yeni paradigmalara ayak uydurmaları, entegre olmaları okul yöneticilerini personelin gelişimi için ortaya koyacak olduğu motivasyonu arttırıcı uygulamalar ile ilgili eksiklerini görmeleri açısından önemli bir ihtiyacı giderecektir. Problem durumu olarak gelişen dünya şartlarında okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları, iletişim yaklaşımları, eğitici rolü, personel yaklaşımı çerçevesinde personeline motive edici yaklaşımlarla ilgili yeterli bilgi sahibi olmamasıdır.

Öğretmenlerin neşesini ve ilhamını, öğretmenlerin bilgisini çevre ile paylaşmaya, örgütsel bir kültür olarak kendini geliştirmeye ve yeniliğe açık olmaya, bilgiye erişimi kolaylaştırmaya yönelik öğrenme ve çabalama öğretmen motivasyonunu otomatik olarak arttırır. Araştırmamızda nitel araştırma yöntemlerinden doküman incelemesi yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmamızla ilgili Öncü'ye (2000: 113) göre göre motivasyon ise, davranışı hedefe doğru yönlendiren ve faaliyete geçiren bir güçtür. Yani istek ve arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Karşılıklı güven ve destek, sağlıklı bir iletişim, çatışmaları örgütsel bir olgu olarak kabul etme ve onlarla

birlikte yaşanması görevine inanma, bireysel farklılıklara saygılı olma, bu müdürlerin önem verdikleri noktalar olarak görülmektedir.

Kocabaş ve Karaköse ye göre insan davranışlarının kaynağı ihtiyaçlardır. İhtiyaçların ortaya çıkmasıyla motivasyon süreci başlamaktadır. Bireyler bu ihtiyaçlarını gidermek amacıyla fiziksel ve ruhsal yönden uyarılırlar. Uyarılan birey harekete geçerek davranışta bulunur ve sonuçta doyuma ulaşır. "İşte, bu doyum noktası motivasyon sürecinin son aşamasıdır. Ülkelerin geleceği, eğitim kurumlarının, işlevlerini tam olarak yerine getirip getirmemesine bağlıdır. Bu çerçevede, eğitim örgütlerinde verimlilik insanla sağlanmaktadır. Verimliliğin sağlanabilmesi için, eğitim-öğretimde stratejik konuma sahip olan öğretmenlerin işlerinde mutlu ve doyuma ulaşmış olmaları gerekmektedir. Öğretmenlerin yüksek düzeyde moralli olması eğitimde kalite ve verimliliğin sağlanmasına katkıda bulunacaktır. Bu nedenle insanları etkileme ve yönlendirme sanatı olan motivasyon diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de insanları etkileme aracı olarak kullanılabilir. Ortaya konan araştırmaları bu çerçevede incelediğimizde bu tür okul müdürünün okul personelinin motivasyonunu arttırmaya dönük çalışmalara teknolojinin geliştiği, uzaktan eğitim süreci vb. yeni uygulamaların ortaya konduğu bilginin çabuk değiştiği, hızlı yaşamın olduğu çağımızda personelinin motivasyon ihtiyacı her zaman ve süreçte gerekli olacaktır.

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.Okul İdaresi

Okullar, eğitim sisteminin amaç ve hedeflerinin öğrencilere kazandırıldığı yerlerdir. Bu amaç ve hedeflerin okullara uygulanması için gerçekleştirilen yönetim işine de okul yönetimi denir. Okul

yönetimi, eğitim yönetiminin daha özel bir halidir.<sup>1</sup> Bir okulun organizasyonu birkaç küçük bölümden oluşur, ancak kendisi daha büyük sistemin bir alt kümesi olan bütün bir komplekstir.<sup>2</sup> Bu nedenle okul yönetimi, okuldan beklenen hedeflerin sonuçlandırılabilmesi için okul örgütünün diğer üyeleriyle birlikte planı, programlı ve eş zamanlı bir şekilde iş yapabilme sürecidir.<sup>3</sup>

21. yüzyılda, müdür sadece kurumun yöneticisi değil, aynı zamanda kurumun lideri olarak görülüyor. Bu nedenle, okul yönetimi, hizmet içi çalışmalar ve iş gören eğitimi, eğitim sisteminin kalitesinin iyileştirilmesinde önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Okul müdürleri, hizmet ettikleri okulları iyi bir şekilde yöneterek eğitim sisteminde sadece belli bir başarıya ulaşabilirler. Okulların başarılı yönetimi ve başarısı, okulda görev yapan öğretmenlerin okul müdürleri tarafından işlerin iyi yönetilmesiyle sağlanmaktadır. Öğretmen grubu, çevre, eğitim ortamı vs. düşünüldüğünde yetkin ve etkili okul müdürü olmadan motivasyon açısından okul yönetimi zorlaşır. Okul müdürü, okulun dış çevresi ile etkileşim halinde olması nedeniyle çevreye, onların ihtiyaç duydukları gerekli bilgileri de sunmakla görevlidir. Çünkü okulun dış çevresini oluşturan ailelerin, iş çevrelerinin ve meslek örgütlerinin zaman zaman okul ile ilgili bazı bilgilere ihtiyacı olabilir. Bu nedenle okul yöneten kişilerin iletişim içerisinde olacağı hedef kitlelerini tanımaları ve ona göre hazırlık yapmaları gerekmektedir.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Balcı, A. (2016). Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü. Ankara: Pegem Akademi.

<sup>2</sup> Aydoğar, İ. (2013). Örgüt ve Yönetim Kuramları. Ankara: Pegem Akademi.

<sup>3</sup> Turan, S., Yıldırım, N. ve Aydoğdu, E. (2012). Okul Müdürlerinin Kendi Görevlerine İlişkin Bakış Açuları. Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi, 2 (3), 63-76.

<sup>4</sup> Buluç, B. (2007). İlk ve Ortaöğretim Kurumlarında Okul Yöneticilerinin Bilgilendirme İşlevini Gerçekleştirme Düzeyleri. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 5 (1), 1-23.

Okul müdürü, insan ve madde kaynaklarını kullanarak okulun belirlenen amaçlara ulaşmasında önemli becerilere sahip olması beklenir. Okul müdürlerinden beklenen sadece bir eğitim lideri olması değil aynı zamanda görev yaptığı okulu en iyi şekilde yönetmesidir.<sup>5</sup> İyi bir okul müdürü her şeyden önce, öğretmenlerin verimli olabileceği, öğrencilerin de iyi öğrenebileceği huzurlu bir eğitim ortamı hazırlar. Huzurlu eğitim ortamları, öğretmenler ve öğrenciler için daha verimli olmayı sağlar. Öyleyse iyi okul müdürü, öncelikle eğitimin temel taşı olan öğretmenlerine saygı gösterip değer verir. Böyle bir tutum eğitimde etkinliği artırabilir.<sup>6</sup>

### 2.Motivasyon

Motivasyon (motivation) terimi Batı kökenli bir sözcük olup, Türkçe karşılığını ve anlamını doldurmak güçtür.<sup>7</sup>Genel anlamıyla bireyin davranışı ile ilgili bir kavramdır teşvik etmek, harekete iten güç vb. gibi insanların belirli bir amaca ulaşmasını sağlayan olgu motivasyon olarak isimlendirilebilir.<sup>8</sup> İnsanları motive eden gereksinimlerin neler oldu u ne kadar iyi anlarsa o derece etkin şekilde motive edilebilirler. Okul müdürleri öğretmenlerin, işlerinde motive olmalarına yardımcı olmalıdır. Çünkü işine kendini adanmış, bütün enerjisini bu yönde harcayan bireyler örgütün amaçlarına ulaşılmasında kuşkusuz katkı sağlayacaklardır. Okul müdürlerinin başarıyı yakalayabilmesi, okul çalışanlarının bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak okulun amaçlarını gerçekleştirme yönünde harcamalarına bağlıdır. Bu yüzden çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda motive edilmesi gerekmektedir.

<sup>5</sup> Hunt, J.W. (2012). Illinois'de Müdür Mentorluğu Uygulamaları ve Karşılaşılan Bazı Sıkıntılar. Ankara: Pegem Akademi.

<sup>6</sup> Elmacıoğlu, T. (2009). Başarının Gücü. İstanbul: Yakamoz Yayınları.

<sup>7</sup> Eren, E. (2000) , Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, *Beta Kitapevi*, İstanbul, s.632

<sup>8</sup> Bingöl, D., 1997., Personel Yönetimi, *Beta Yayınevi*, İstanbul, 442 s.

Okul müdürü açısından da önemli olan, çalışanların okulun amaçları doğrultusunda davranmalarıdır. Motivasyonun esası gereksinimlerin karşılanmasıdır. Motivasyon, insanların tatminsiz ihtiyaçlarını teşvik ederek yaratılır. Motivasyon, davranışımıza enerji veren ve harekete geçmemizi sağlayan güçtür. Motivasyon kişide birçok durumu (ihtiyaçlar, istekler vs.) kapsar. Motivasyon bazen bir fiziksel durumla bazen de daha soyut şekilde ortaya çıkar. Bilinemez bir kavram olarak karşımıza çıkan motivasyon merak edilir kavram olmuştur. Motivasyon hayatta kalma arzusu ve başarı isteği ile orantılı bir seviyedir. Motivasyon, insanları belirli hedeflere ulaşmak için motive etme, yeteneğidir. Örgütlerdeki bireylerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamak, onları etkilemek ve motive etmek için gerekli ortamı yaratmak.<sup>9</sup> Bir ihtiyaç, arzu veya bazen bir his olabilir.<sup>10</sup>

İş ortamında yönetici eğer liderlik vasfına sahip olmak istiyorsa mutlaka motivasyon okul personelinin motive etmeye önem vermedir. Bunun nedeni, bir yöneticinin başarısının, yönettiği personelin başarısı ile doğru orantılı olmasıdır. Çalışanların başarısı liderin doğru motivasyonuna bağlıdır. Başka bir deyişle, motive olmayan çalışanların bilgi, beceri ve güçlü yönlerini göstermesini bekleme-  
yin.

Bir başka konu ise insanları çeşitli karakterleri olması gibi farklı motive edici yönlerinin de olmasıdır. Dolayısıyla bir lider her çalışanı aynı şekilde ödüllendirmeye çalışırsa çok başarılı olamayacaktır. İnsanların işini sevmediği veya para için yaptığını düşünmek artık günümüz toplumlarında yanlıştır. Para kısa vadeli bir cezadır. Modern yaklaşımlar, olumlu çevresel faktörlerin kullanımını teşvik eder.

---

<sup>9</sup> Alan, U. (2006). *Motivasyon Teorileri ve Motivasyonun İş Hayatı Üzerindeki Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) . İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



İnsanları neyin motive ettiğini bilmek, insanları anlamak, hareketlerini, davranışlarını anlamak, insanları çevrelerini gözlemlemeye ve tanımak için zorlamaya ihtiyaç duyar ve birbirlerini tanıyan insanlar aralarındaki sorunları daha iyi çözerek meslektaşları ve yöneticileri ile daha iyi ilişkiler kurabilirler.

Motivasyon, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. Bireyleri bilinçli ve amaçlı işlerde bulunmaya yönelten dürtü veya dürtüler toplamı olarak motivasyonu görebiliriz. Motivasyonun harekete geçirici, hareketi süregelen hale getirmesi ve davranışı olumlu yöne çekmesi beklenir.

### 3 Okul Yönetiminin Personel Gelişimi Açısından Motivasyon Arttırma Çalışması

#### 3.1.Okullarda Personel Gelişimi ve Motivasyon İlişkisi

Motivasyon ve çalışan performansı işletmelerde olduğu gibi okullarda da önemlidir. Okullarda bulunan öğretmen, hizmetli çalışanlar ve diğer çalışanların kişisel ve mesleki anlamda gelişim göstermeleri için özellikle motivasyonlarının olumlu yönde olması gerekmektedir. Bir iş yapılırken ya da bir yer hedeflendiğinde kişinin motivasyonunun yerinde olması ulaşmak istenen hedef ya da yapılmak istenen işi başarılmasında daha kolaylık sağlamaktadır.

Özellikle bu noktada okullarda motivasyondan sorumlu olan okul yöneticileri eğitimin değişen rolleri ve yenilen çehresi sebebi ile personelin de gelişmesi gerektiğinin farkına varmalı bu çerçevede özellikle personelin bu değişen ve gelişen eğitim paradigmlarına entegre olmaları için gelişimini sağlamalı bunu yaparken de onların motivasyon düzeyini en üst seviyede tutmasını bilmelidir.

### 3.2. Bir Motivatör Olarak Okul Müdürleri

Öğretmenlerin çoğu şuan elde etmiş oldukları başarı ve kazanımların daha fazlasını mesleki görev ve sorumluluklarında motivasyonu üst düzeyde tutarak elde edebilir. Okullarda bulunan yöneticiler ise özellikle bu motivasyonun ana sağlayıcılarıdır. Okullarda bulunan müdürler önce öğrencileri, öğretmenleri ve velileri dikkatle dinlemelidir. Motivasyon ateşleme ilke ve kurallarını bilmek ve uygulamak, ilham verecek bir olaydır.

Okula hayat getirmeye, öğretmenler ve etkileşimde buldukları birimler arasında uyum ve işbirliği oluşturmaya, öğretmenlerin özgüvenlerini artırmaya, yeteneklerini belirleyip geliştirmeye, ihtiyaçlarını karşılamaya ve yaşamlarını desteklemeye okul idaresi her zaman yardımcı olmalıdır.

Günümüzde eğitim ve iletişimin rolü çarpıcı biçimde değişti. Okul yöneticisi, personelin motivasyonunu artırma yönünde ve başarı konusunda kendini göstermek için kendi eğitim yeteneğini kanıtlamalıdır. İtibarı, ilişkinin başarısına bağlıdır. Aslında, yönetim bağımsız değildir ve dayatmadan ziyade karşılıklı anlayışa dayanır.

Başarılı olmak için, okul liderleri okullarına karşı olumlu bir tutum geliştirmeli ve öğretmenlerinin sevgisini ve saygısını kazanmalıdır. Öğretmenlere saygı, yöneticilerin kazanması gereken bir şeydir. Bu saygı, eğitim araştırmalarının devamı için önemli bir koşuldur. Bu anlamda yöneticilerin niteliklerinin sorgulanmasına ihtiyaç vardır. Öğretmenlerin sevgisini ve saygısını kazanacak kadar yetkin olmayan kişiler veya sendika vb. yollarla liyakat esasına aykırı atanan yöneticilerin öğretmenlerin motivasyonuna ne ölçüde katkıda bulunabileceği tartışmalıdır.

### **3.3.Okul Müdürlerinin Personel Motivasyonunu Arttırmaya Yönelik Dikkat Etmesi Gerekenler**

Okul yöneticisinin personellerine karşı motivasyon konusunda göz önünde bulundurması gereken noktalar şunlardır:

- Okuldaki tüm öğretmenlerle ilgili gerekli bilgiye sahip olmalı,
- Öğretmenlerin özgüvenlerini korumalarına yardımcı örnek olay çalışması yapmalı,
- İyi bir dinleyici olmaya çalışmalı,
- Öğretmenleri geliştirecek yönetsel davranışlar sergilemeli,
- Eğitim performansını iyileştirmek için uygun iş gören eğitim-leri ortaya koymalı,
- Öğretmenlerin kendini ifade etmesinin önünü açmalı,
- Öğretmenlere eğitimde başarılı olmaları için ihtiyaç duydukları bilgileri sağlamalı;
- Öğretmenlerin düşünce kalıplarını, düşünme amaçlarını ve hedeflerini anlamaya çalışmalı,
- Eğitim politikası ve eğitim değişiklikleri hakkında bilgi veremeli,
- Eğitimde olumlu motivasyonu artırıcı olumlu davranışlar sergilemeli,
- Öğretmenlerin her yönden önemli olduklarını hissettirmeli,
- Öğretmenlerine karşı dürüst ve açık olmalı,
- Olumlu motivasyon olumsuz motivasyona tercih edilmeli,
- Öğretmenlerin yeteneklerini ve yeteneklerini keşfetmelerine ve kullanmalarına yardımcı olmalı,

- Öğretmenlerle karşılıklı saygı, değer ve sadakat inşa etmeli,
- Öğretmenlerin ilgi, istek ve ihtiyaçlarına odaklanmalı
- Problem çözme ve karar vermede proaktif olmalı ve bir okul lideri olarak gayretli ve çalışkan olunmalıdır.<sup>10</sup>

Okullarda yönetici konumunda olanlar özellikle öğretmenler başta olmak üzere çalışanlarına karşı motivasyonu artırıcı olan uygulamalara başvurmaları halinde özellikle eğitim alanında yaşanan değişimler ve özellikle Covid-19 süresi ile birlikte ortaya çıkan yeni eğitim paradigmalarına personelin uyum sağlamasını daha kolay hale getirebilir. Özellikle son dönemde eğitim alanında ortaya çıkan uzaktan eğitim sistemi ile birlikte oldukça zorlanan geleneksel eğitimcilere yönelik okul yönetimleri teknolojik araç ve gereçlerin doğru ve etkili şekilde kullanımını sağlamak ve bu eğitim çalışanlarının da yeni sürece adaptasyonunu sağlamak için bu alanda çeşitli kurslar ve eğitimler verilebilir. Bu sayede motivasyonu artan eğitimciler girmiş oldukları kaygı-durum bozukluklarından kurtulacak ve yeni sürece adapte olabileceklerdir.

### Sonuç

Tüm örgütlerin ortak sorunu, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için iş görenlerin etkin bir şekilde veya istenilen düzeyde çalıştırılmamasıdır. İş görenlerin verimli olmamalarının ve çalışmalarının altında işlerini gereken düzeyde yapabilecek yeterlikte olmamaları yatabilir. Fakat bazen işinde yeterli olanların, hatta hizmet içi eğitim görmüş iş görenlerin de aynı biçimde gereken etkinliği göstermedikleri gözlenmektedir. Nasıl sağlıklı ilgili sorunlar maddî organizmayı tedavi etmeyi gerektiriyorsa, toplumsal örgüte ilişkin konular da insan ilişkilerini geliştirmeyi ve sağlıklı hâle getirmeyi gerektirmektedir.

---

<sup>10</sup> Dull, W. L., Supervision: School Leadership Handbook. Bell and Hawell Company., Ohio, 1981.

Öncü'ye göre motivasyon ise, davranışı hedefe doğru yönlendiren ve faaliyete geçiren bir güçtür. Yani istek ve arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Karşılıklı güven ve destek, sağlıklı bir iletişim, çatışmaları örgütsel bir olgu olarak kabul etme ve onlarla birlikte yaşanması görevine inanma, bireysel farklılıklara saygılı olma, bu müdürlerin önem verdikleri noktalar olarak görülmektedir. Böyle bir yaklaşımla öğretmenlerden üst düzeyde bir yararlanma beklenebilir (Aydın,1986: 94). Bu araştırmada karşılıklı güven ve saygının ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır İnsanları iş yaşamında motive etmenin çok çeşitli yolları olduğu bu araştırmadan çıkan sonuçlardan biridir. Tartışmalar ışığında iyi yönetici iş yaşamında bunları ayrı ayrı veya birlikte uygulayabilmelidir. Kendini ve çalışanını iyi tanıyan bir okul müdürü motivasyon artırıcı farklı yöntemleri uygulayabilmelidir. Tartışmalar ışığında görüyoruz ki öğretmen ve müdür arasında karşılıklı güvene dayalı olarak kurulacak bir iletişim okul müdürünün müdürlük rolünü daha kolay oynamasına yardımcı olur. Ancak bürokratik okul müdürleri öğretmenlerden tamamen soyutlanmıştır. Bu müdürler fiziksel olarak öğretmenlere çok yakın, fakat psikolojik olarak öğretmenlerden çok uzaktır. Öğretmenler odasına günlerce girmeyen, öğretmenlerle arasına psikolojik duvarlar ören çok sayıda okul müdürü vardır. Bu tip müdürlerin öğretmenlere müdürlük yapması çok zordur. "İnsanları motive eden gereksinimlerin neler olduğu ne kadar iyi anlaşılırsa o derece etkin şekilde motive edilebilirler. Bireylerin gösterdiği davranışlar uzun bir süre pekiştirilmezse bu davranış zamanla azalır ve kaybolur. Motivasyonun esası gereksinimlerin karşılanmasıdır. "İnsanlar yaptıkları faaliyetlerle ilgili takdir edilmekten ve beğenilmekten hoşlanırlar. Her normal insan da bunu ister. "İnsanların kendilerine duydukları güven ve saygının gelişmesi buna bağlıdır. Sunulan bir beğeni ve takdir, insanların gelişmesine yüksek düzeyde bir önderlik ya da destek kadar yardımcı olacaktır. "İnsanların yaptık-

larının fark edilmesi, onların kendilerini özel hissetmelerini sağlayacaktır. Bu duygu, doğrudan insan bilincinde kabul edilme, onaylanma, saygı ve güveni artırır. Bu etkiler gelecek için güçlü motivasyon faktörleridir.

Tartışmalar ve gerçekler geleceğin eğitim yöneticileri, çalışanlarını motive eden ve eğiten liderler olacak. İddialı fakat risk almaktan pek hoşlanmayan insanlar doğal olarak büyük bir organizasyonun sağladığı güvenceyi isterler. Böyle bir ortam, onların geniş emekli olma imkânlarından, borç alma imkânından, hastalık parasından yararlanmasını sağlar. Şirket tarafından korunurlar ve stres zamanlarında daima kendilerinin desteklenmesini isterler. Desteklenmediği takdirde böyle kimseler iki ayakları üzerinde duramayacağı endişesine kapılırlar. "İşyerinin çalışma saatleri, verilen ücret, çalışanlar üzerindeki denetimin niteliği, kuruluşun personel politikası ve uygulamaları ile diğer şartlar da bireyin morali üzerinde etkili olmaktadır. Tartışmalar ışığında öğretmenler eğitim ve öğretim sürecinde kilit bir rol oynadığından, motivasyon eksikliği, eğitim kalitesinde ve okul gelişiminde önemli bir boşluğa neden olacaktır.

Okul yöneticisinin motivasyon konusunda şu hususları göz önünde bulundurması önerilir:

- Okullarındaki tüm öğretmenlerin farkında olmaları, özgüvenlerini korumaları, sorumlu olmaları, paradigmalarını, düşünme amaç ve hedeflerini anlamaya çalışmaları ve eğitim politikaları konusunda onları bilgilendirmeleri,
- Onlara yardımcı olmaları ve desteklemeleri gerekir. Eğitim değişikliği. İş önemli geliyor ve onlara karşı dürüst ve açık olmalı,
- Öğretmenlerin yeteneklerini ve yeteneklerini keşfetmelerine ve kullanmalarına, ilgi alanlarına, arzularına ve ihtiyaçlarına ilgi duymalarına ve iş gibi ve ısrarcı olmalarına yardımcı olmalıdır.

Okul müdürleri özellikle personelin gelişimi ve yeni ortaya çıkan eğitim paradigmalarına öğretmen ve diğer çalışanların hızlı şekilde uyum sağlamaları ve kendilerini geliştirmeleri içinde okullarda motivasyonu artırıcı yöntemler geliştirmeli ve uygulamaya koymalıdır.

### Kaynakça

- Adair, J. (2006). Etkili Motivasyon. İstanbul: *Babıali Kültür Yayıncılığı*.
- Alan, U. (2006). *Motivasyon Teorileri ve Motivasyonun İş Hayatı Üzerindeki Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) . İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alıç M. (1996). Eğitim Sisteminin Amaçlarının Gerçekleştirilmesinde Eğitim Yöneticisinin İşlevleri. *Çağdaş Eğitim Dergisi*. Sayı: 217. (12-16).
- Ay, Z. (2007). *Konya Sanayi İşletmelerinde Motivasyon ve Ülkemizdeki Motivasyon Uygulamaları*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), 17-78. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, M. (1986). *Çağdaş Eğitim Denetim*. Ankara: "M Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.7.
- Aydoğan, İ. (2013). *Örgüt ve Yönetim Kuramları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Balcı, A. (2001). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme*. Ankara: Pegem Akademi.
- Balcı, A. (2016). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bentley, T. (1999). *İnsanları Motive Etme*. (Çeviren: Onur Yıldırım). "İstanbul: Hayat Yayınları.
- Bingöl, D., 1997., *Personel Yönetimi*, *Beta Yayınevi*, İstanbul, 442 s.
- Bingöl, D. (1984). *Çalışma Psikolojisi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi ". B.F. Yayınları.
- Buluç, B. (2007). İlk ve Ortaöğretim Kurumlarında Okul Yöneticilerinin Bilgilendirme İşlevini Gerçekleştirme Düzeyleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 1-23.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Cüceloğlu, Doğan. *İnsan ve Davranışı, Remzi Kitabevi A.Ş.* İstanbul, 1991.
- Dull, W. L., *Supervision: School Leadership Handbook*. Bell and Hawell Company., Ohio, 1981.
- Elmacıoğlu, T. (2009). *Başarının Gücü*. İstanbul: Yakamoz Yayınları.
- Erden, M. ve Akman, Y. (1995). *Eğitim Psikolojisi*. Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Eren, E. (2000) , *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, *Beta Kitapevi*, İstanbul, s.632

- Ergül, Y. (2005). Mativasyon ve Motivasyon Teknikleri. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (14) , 67-79
- Hanks, K. (1999). *İnsanları Motive Etme Sanatı*. "İstanbul: Alfa Yayınları.
- Bacanlı, Hasan. Gelişim ve Öğrenme, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000
- Hunt, J.W. (2012). Illinois'de Müdür Mentorluğu Uygulamaları ve Karşılaşılan Bazı Sıkıntılar. Ankara: Pegem Akademi.
- Kocabaş, İ, Karaköse, T.(2005).Okul Müdürlerinin Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 3 (1),79-93
- Naumovic, V., "Diriger une école", *Education & Management*. Septembre, 1996.
- Norfolk, Donald. İş Hayatında Stres (Çev: Leyla Serdaroğlu) Form Yayınları, No: 3, İstanbul 1989.
- Öncü, H. (2000). Motivasyon (Güdülenme). *Sınıf Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Turan, S. (Ed.) (2014). Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama. Ankara: Pegem Akademi.
- Turan, S., Yıldırım, N. ve Aydoğdu, E. (2012). Okul Müdürlerinin Kendi Görevlerine İlişkin Bakış Açıkları. Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi, 2 (3), 63-76.